PLANO DE ATIVIDADES E ORÇAMENTO, DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL E INVESTIMENTOS 2027

ÍNDICE

MENSAGEM DA MESA ADMINISTRATIVA **4**

I. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL **6**

1.1. História 6

1.2. Órgãos sociais 6

1.3. Missão, Visão e Valores 7

1.4. Organograma 8

Organograma D01.009.1, de 19-05-2026. A Unidade de Cuidados Continuados Integrados (33 camas) e as respostas do Complexo são integradas no organograma, no departamento Operacional, com a entrada em funcionamento. **9**

II. PLANEAMENTO PARA 2027 ..... **10**

2.1. Política Institucional 10

2.2. Objetivos estratégicos para 2027 10

2.3. Projetos Estruturantes de 2027 11

III. PLANEAMENTO OPERACIONAL: DEPARTAMENTOS, PROCESSOS, UNIDADES E RESPOSTAS SOCIAIS **14**

3.1. Recursos Humanos 14

Evolução e Previsão do Quadro de Pessoal 14

3.2. Administrativo, Financeiro e Património 15

3.3. Creche 15

3.3.1. Creche Rainha D. Leonor 16

3.3.2. Creche Rainha Santa Isabel 17

3.4. Estrutura Residencial para Pessoas Idosas 17

3.4.1. ERPI D. Diogo de Sousa 18

3.4.2. ERPI Nevarte Gulbenkian 18

3.4.3. ERPI N.ª Sr.ª da Misericórdia 19

3.5. Serviço de Apoio Domiciliário 19

3.6. Centro de Dia 20

3.7. Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social 20

3.8. Cantina Social 22

3.9. Farmácia 22

3.10. Cultura 23

3.10.1. Coro da Misericórdia 24

3.11. Culto 24

3.12. Nutrição e Alimentação/Cozinha Central 25

3.13. Qualidade 26

3.14. Projetos, Serviços e Infraestruturas 27

3.14.1. Obras, Manutenção e Infraestruturas 28

3.14.2. Projetos e Candidaturas 29

3.14.3. Eficiência e Transformação Energética 30

3.14.4. Serviços e Gestão Automóvel 30

3.14.5. Comunicação e Marketing 30

3.15. Informática 32

IV. ORÇAMENTO **33**

4.1. Exploração 33

4.2. Investimento 33

4.3. Financiamento 34

V. AGRADECIMENTOS **35**

ANEXO I. CONTA DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL POR NATUREZAS, ANO 2027 ..... **36**

ANEXO II. ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS, ANO 2027 ..... **37**

MENSAGEM DA MESA ADMINISTRATIVA

A Misericórdia de Braga atravessou um período particularmente difícil após o 25 de abril de 1974, em consequência da nacionalização do Hospital de S. Marcos, até então a sua principal atividade e fonte de receita. Com resiliência, objetividade e esperança a Instituição soube ultrapassar essa adversidade e reencontrar o seu caminho como instituição solidária, graças a um trabalho em rede, criativo e inovador.

Surgiu, entretanto, um novo desafio. A 28 de dezembro de 2011, o Ministério da Saúde devolveu à Misericórdia o Complexo do Hospital de S. Marcos, composto por seis edifícios e respetivos anexos, numa área total de 47.177 m². Os edifícios encontravam-se fortemente degradados e a devolução não foi acompanhada de qualquer indemnização, apesar de esta ter sido formalmente reclamada.

Iniciou-se então uma nova etapa. Em 28 de dezembro de 2015, com o apoio de fundos comunitários e investimento próprio, foi concluída a requalificação do Palácio do Raio, edifício icónico do barroco bracarense, onde passou a funcionar o Centro Interpretativo das Memórias da Misericórdia de Braga. Seguiu-se uma parceria com o Grupo Vila Galé, que assumiu o investimento na requalificação do Edifício Norte (edifício antigo, arquitetado por Carlos Amarante), e dos antigos edifícios da Pediatria e da Ortopedia, mediante um direito de superfície com cânon em vigor desde junho de 2018.

Foi igualmente celebrado um contrato com o Grupo Lusíadas, que assumiu a totalidade do investimento na instalação do Hospital Lusíadas Braga, em funcionamento desde novembro de 2020. Mais recentemente, foi contratualizada com o mesmo Grupo a antiga Escola de Enfermagem, cuja requalificação, também a seu cargo, se encontra em fase final.

Quanto ao Pavilhão Sul, antigo edifício do internamento do Hospital de S. Marcos, a Misericórdia promoveu a sua requalificação com vista ao alargamento das suas respostas sociais. O investimento, assumido pela Instituição, e comparticipado pelo Estado através do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), encontra-se concluído. A cozinha central já está em funcionamento, e prevê-se que a partir de 2027 entrem em funcionamento a Unidade de Cuidados Continuados, a Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, o Serviço de Apoio Domiciliário e o Centro de Dia.

A instalação das atividades no Pavilhão Sul tem de ser feita de forma progressiva e sustentável, assim como a admissão dos recursos humanos acompanhará a entrada dos utentes, ajustando-se às necessidades reais e às receitas próprias da economia social. Trata-se de um projeto exigente, tanto no investimento como no funcionamento, que impõe prudência em cada fase da sua implementação.

Convém referir que o presente orçamento integra já as previsões relativas às novas atividades do Pavilhão Sul. Por se tratar de uma realidade em construção, cujo funcionamento se irá consolidando com o tempo, alguns valores comportam um grau de incerteza e poderão estar sobrestimados. Por isso, a gestão será necessariamente cautelosa, rigorosa e ajustada à evolução efetiva da ocupação.

Uma nova fase se perspetiva para a nossa instituição quinhentista, assente num crescimento bem planeado e preparado. Sem a visão estratégica da Mesa Administrativa, este complexo, localizado no centro histórico da cidade, estaria abandonado e constituiria uma perda incontornável para a cidade.

Mas, felizmente, as dificuldades foram ultrapassadas e devolveu-se vida ao comércio, à cultura, e atualmente o Palácio do Raio é uma referência arquitetónica e um ponto de visita obrigatório na cidade milenar bracarense.

Em paralelo, a Instituição renova a sua identidade e o seu sítio na internet, sob o lema «Cuidar com humanidade», prosseguindo o trabalho de melhoria contínua do seu sistema de gestão da qualidade, com vista à futura certificação pela norma NP EN ISO 9001, valorizando a experiência e a cultura de qualidade adquiridas no âmbito do referencial EQUASS. Este caminho reafirma o compromisso da Misericórdia de Braga em continuar a prestar melhores serviços, com qualidade, humanismo e intergeracionalidade, em estreita ligação com a comunidade.

É de todo o mérito deixar uma palavra de reconhecimento a todos os que contribuíram para este percurso: Colaboradores, Coordenadores e Diretores Técnicos, Diretoras de Departamento, Comissão Executiva e Mesa

Administrativa. Foram 15 anos de luta e de risco. O envelhecimento da população e a crescente fragilização da classe média, exigem que continuemos a apoiar os cidadãos mais vulneráveis e desprotegidos, com espírito de inclusão.

Vamos continuar a caminhar para o presente e a construir o futuro, fiéis ao nosso lema “servir e não servir-se” e dentro do espírito “Conquista de valores num florir de esperança”.

Prezados Irmãs e Irmãos,

Com os cumprimentos da mais elevada solidariedade e nos termos legais e estatutários consignados na alínea c), n.º 1, do art.º 21.º, do Compromisso, a Mesa Administrativa da Santa Casa da Misericórdia de Braga submete à apreciação, discussão e votação da Assembleia Geral o Plano de Atividades e Orçamento, de Exploração Previsional e Investimentos, para o exercício de 2027.

I. ENQUADRAMENTO INSTITUCIONAL

1.1. História

A Santa Casa da Misericórdia de Braga é uma associação de fiéis com personalidade jurídica canónica, cujo fim é a prática das Catorze Obras de Misericórdia. É igualmente uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), dedicada ao apoio à infância, às pessoas idosas, às famílias e à comunidade em geral.

A sua fundação remonta a 1513, por iniciativa do Arcebispo D. Diogo de Sousa, que nesse ano mandou construir na Sé a Capela de Jesus da Misericórdia. A capela destinava-se a acolher a Misericórdia e a servir de mausoléu ao próprio Arcebispo, aos seus familiares e a outras dignidades da Igreja bracarense.

Em 1514, o rei D. Manuel I (1495-1521) concedeu à Misericórdia o Compromisso e os privilégios da Misericórdia de Lisboa, a primeira a ser fundada em território português, em 1498, o que lhe permitiu colocar mamposteiros em determinadas terras, pedir para os presos e pobres envergonhados da cidade, recolher os condenados à forca, entre outros privilégios. Só no século XVII, mais precisamente em 1628, viria a ter Compromisso próprio, documento base da sua atuação, e que foi sendo alterado ao longo do tempo.

A igreja da Misericórdia e futura sede ainda estava em construção quando um diploma do Arcebispo D. Frei Bartolomeu dos Mártires (1559-1582), de 19 de outubro de 1559, lhe entregou a gestão do Hospital de S. Marcos, também fundado por D. Diogo de Sousa, em 1508, iniciando, deste modo, um controlo sobre os serviços hospitalares em Braga que só terminaria em 1974, com a entrega da administração do Hospital ao Estado.

No início da sua atividade, auxiliava sobretudo os presos e os mais pobres. Com a anexação do Hospital de S. Marcos, as suas receitas aumentaram e o seu espectro de atuação alargou-se substancialmente, passando a assistir não só enfermos, como também peregrinos, mulheres pobres, sobretudo as órfãs e as viúvas, concedendo ainda esmolas para libertar cativos. A assistência à alma era privilegiada, rezando-se por vivos e defuntos.

Com a nacionalização do Hospital de S. Marcos, em 1974, a Instituição viveu uma fase económico-financeira muito difícil, vendo-se obrigada a redefinir a sua missão, direcionando-o para as respostas sociais de apoio à infância, terceira idade e comunidade.

Atualmente, apoia cerca de 300 pessoas nas diferentes respostas sociais abrangidas pela Certificação da Qualidade: Creches (Creche Rainha Santa Isabel e Creche Rainha Dona Leonor), Estruturas Residenciais para Pessoas Idosas (ERPI) (ERPI Nossa Senhora da Misericórdia, ERPI Nevarte Gulbenkian e ERPI D. Diogo de Sousa), Centro de Dia Nossa Senhora da Misericórdia e Serviço de Apoio Domiciliário Nossa Senhora da Misericórdia.

A Misericórdia desenvolve as suas atividades sociais e de culto católico com o apoio das receitas da farmácia e dos rendimentos do seu património imobiliário.

1.2. Órgãos sociais

MESA DA ASSEMBLEIA GERAL	
Presidente	Carlos Alberto da Silva Vilas Boas
Vice-presidente	José Paulo Valente Monteiro
Secretária	Isabel Maria Egydo Nobre Falcão de Carvalho Álvares Pereira
Suplente	Luís Guilherme de Andrade Ribeiro Marques da Fonseca

MESA DA ASSEMBLEIA GERAL	
Suplente	Maria do Céu Bernardes de Castro e Melo Mendes
Suplente	Cristina Menezes da Mota Leite

MESA ADMINISTRATIVA	
Provedor	Bernardo José Ferreira Reis
Vice-Provedor	Horácio da Costa Azevedo
Secretário	José Alberto Braga de Sousa Ribeiro
Tesoureiro	Gastão Seara Rodrigues Sequeira
Vogal	Carlos Alberto Almeida Valério
Vogal	Jorge Manuel da Silva Santos
Vogal	Vítor Manuel do Lago Cruz Corais
Suplente	Lídia Brás Dias
Suplente	Helena Cristina Pinto Lopes da Silva
Suplente	Fernanda Domingues
Suplente	Diógenes António Rodrigues Araújo

CONSELHO FISCAL	
Presidente	Pedro José Pinheiro e Silva
Vice-presidente	José Luís da Rocha Melo
Secretária	Maria João Cardoso Clemente
Suplente	Óscar Manuel Domingues Sales e Silva
Suplente	Manuel Joaquim Gonçalves de Carvalho

1.3. Missão, Visão e Valores

Fiel à sua identidade cristã e ao legado de mais de cinco séculos ao serviço da comunidade, a Santa Casa da Misericórdia de Braga reafirma o seu compromisso com as pessoas e com os desafios do presente e do futuro. Num contexto de renovação institucional e de alargamento das suas respostas, assume o propósito «Cuidar com Humanidade» como expressão da sua razão de ser e orientação da sua atuação. A missão, a visão e os valores que se apresentam de seguida traduzem este compromisso, conciliando a fidelidade às Catorze Obras de Misericórdia com uma atuação próxima, solidária, responsável e inovadora, ao serviço de todas as gerações.

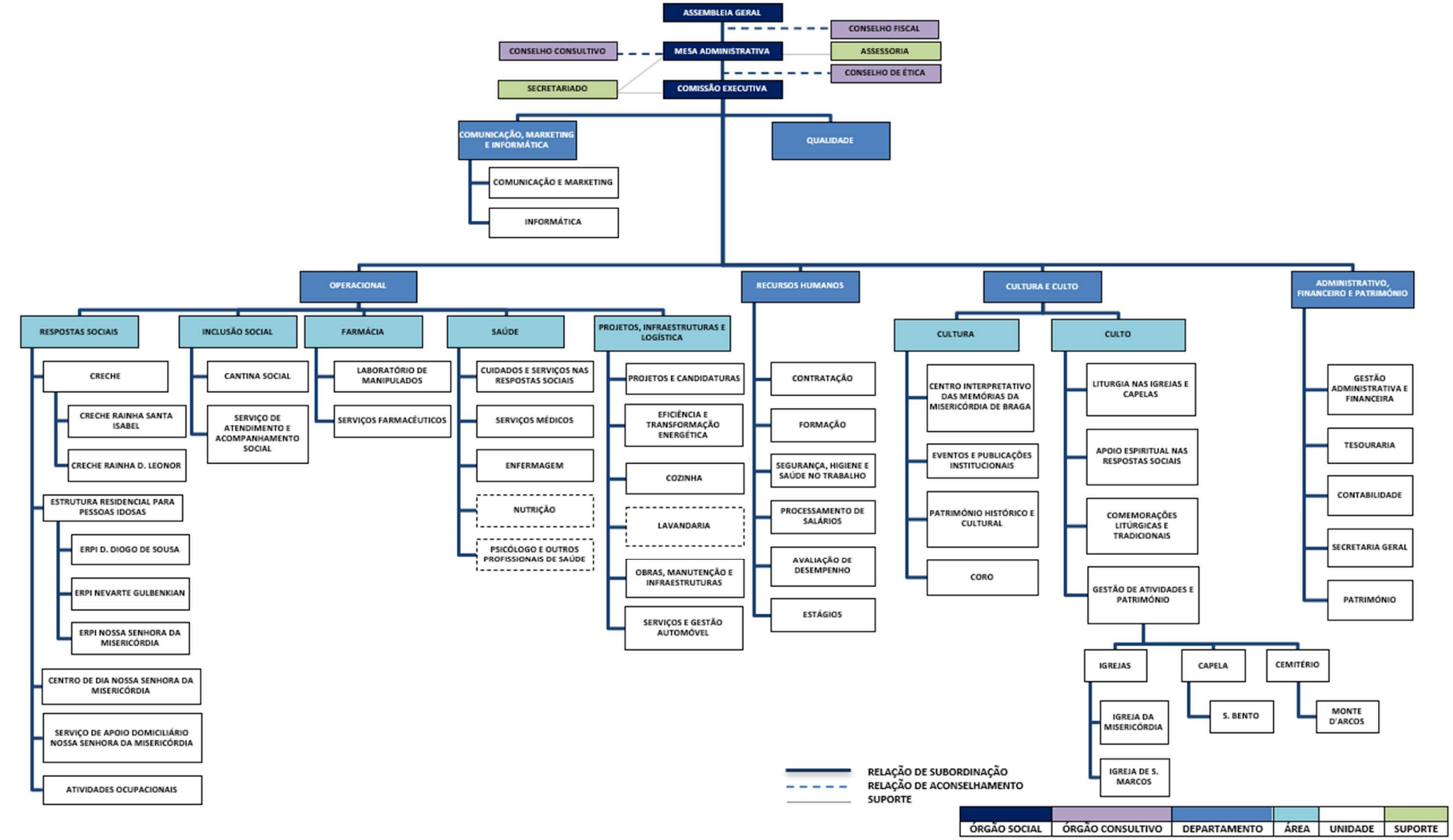
PROPÓSITO	Cuidar com Humanidade.
MISSÃO	Praticar as Catorze Obras de Misericórdia: cuidar da pessoa no seu todo, ao longo da vida, a começar por quem mais precisa, promovendo dignidade, autonomia, inclusão e qualidade de vida, através de respostas sociais, educativas, de saúde, culturais e de culto.
VISÃO	Em 2036, ser a casa de todas as gerações de Braga, fiel a um legado de mais de cinco séculos: uma rede de proximidade onde cada pessoa e cada família encontram, ao longo da vida, cuidado, saúde, educação e cultura; escolhida pela comunidade, reconhecida pelos resultados que demonstra e sustentável para servir as gerações seguintes. Em síntese: uma Misericórdia para todas as gerações.

VALORES	**Misericórdia**: servir em primeiro lugar quem mais precisa, à luz das Catorze Obras de Misericórdia, cuidando da pessoa no seu todo com humanidade, compaixão e proximidade; **Solidariedade**: partilhar, incluir e cooperar com as famílias, os colaboradores, os voluntários, os Irmãos, os parceiros e a comunidade, para que ninguém fique sem resposta; **Respeito**: reconhecer a dignidade única de cada pessoa, os seus direitos, a sua vontade, a sua privacidade e a sua liberdade de consciência e de religião, tratando todos com igualdade e sem discriminação; **Ética**: agir com integridade, honestidade e responsabilidade, segundo o humanismo cristão do Compromisso e o Código de Ética e de Conduta, prevenindo conflitos de interesses e protegendo os mais vulneráveis; **Inovação**: aprender, melhorar continuamente e criar novas respostas, usando o conhecimento e a tecnologia ao serviço das pessoas, sem perder a proximidade humana; **Transparência**: informar com verdade e clareza, decidir com fundamentação e prestar contas dos recursos, dos resultados e do impacto às pessoas servidas, aos Irmãos, aos financiadores e à comunidade.

1.4. Organograma

A estrutura organizacional da Misericórdia assenta numa articulação permanente entre os órgãos sociais, responsáveis pela orientação estratégica, acompanhamento e fiscalização, e os colaboradores que asseguram a operacionalização diária dos serviços. A Mesa Administrativa é coadjuvada pela Comissão Executiva, de que são membros os Diretores dos seis Departamentos.

DEPARTAMENTO (O DIRETOR INTEGRA A COMISSÃO EXECUTIVA)	ÁREAS E UNIDADES
Comunicação, Marketing e Informática	Comunicação e Marketing; Informática
Qualidade	Sistema de gestão da qualidade
Operacional	**Respostas Sociais**: Creche (Rainha Santa Isabel e Rainha D. Leonor); Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (D. Diogo de Sousa, Nevarte Gulbenkian e N.ª Sr.ª da Misericórdia); Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário N.ª Sr.ª da Misericórdia; Atividades Ocupacionais **Inclusão Social**: Cantina Social; Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social **Farmácia**: Serviços Farmacêuticos e Laboratório de Manipulados **Saúde**: Médicos; Enfermagem; Nutrição **Projetos, Infraestruturas e Logística**: Projetos e Candidaturas; Eficiência e Transformação Energética; Cozinha; Obras, Manutenção e Infraestruturas; Serviços e Gestão Automóvel
Recursos Humanos	Contratação; Formação; Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho; Processamento de Salários; Avaliação de Desempenho; Estágios
Cultura e Culto	**Cultura**: Centro Interpretativo das Memórias da Misericórdia de Braga; Eventos e Publicações Institucionais; Património Histórico e Cultural; Coro **Culto**: Liturgia nas Igrejas e Capelas; Apoio Espiritual nas Respostas Sociais; Comemorações Litúrgicas e Tradicionais; Gestão de Atividades e Património (Igrejas da Misericórdia e de S. Marcos, Capela de S. Bento, Cemitério Monte d'Arcos)
Administrativo, Financeiro e Património	Gestão Administrativa e Financeira; Tesouraria; Contabilidade; Secretaria Geral; Património



Organograma D01.009.1, de 19-05-2026. A Unidade de Cuidados Continuados Integrados (33 camas) e as respostas do Complexo são integradas no organograma, no departamento Operacional, com a entrada em funcionamento.

II. PLANEAMENTO PARA 2027

No planeamento de 2027 são definidas as prioridades e os projetos estruturantes do ano, que se desdobram depois nos departamentos, processos, unidades e respostas sociais do capítulo III.

2.1. Política Institucional

A Política Institucional assume-se como o referencial deste Plano e orienta a estratégia definida para 2027, norteada pelo lema "Cuidar com Humanidade".

A Santa Casa da Misericórdia de Braga compromete-se a viver os seus valores, misericórdia, solidariedade, respeito, ética, inovação e transparência: cuidar com humanidade, agir com integridade, ouvir e envolver as pessoas, cumprir os requisitos aplicáveis, servir a comunidade com competência e aprender continuamente com a sua experiência e os seus resultados. Em todos os seus processos e áreas de intervenção, a qualidade é uma responsabilidade partilhada e um instrumento para honrar o Compromisso, preservar o legado que lhe foi confiado, concretizar a missão e desenvolver respostas dignas, seguras, inclusivas, sustentáveis e relevantes para a comunidade, hoje e nas próximas gerações. Honrar a história. Consolidar o presente. Preparar o futuro.

2.2. Objetivos estratégicos para 2027

PRIORIDADE DE 2027: ABRIR E ESTABILIZAR. Abrir com segurança as novas respostas do Complexo e estabilizar as equipas, o sistema de gestão e o modelo de gestão descentralizado, sem descurar a qualidade e a procura das respostas existentes, o programa cultural e a conservação do património e das infraestruturas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO ESPERADO EM 2027 (INDICADOR E META)	PILAR DA ESTRATÉGIA 2030
OE1 Abrir as novas respostas do Complexo com segurança, conformidade e a ocupação planeada	– Licenças e autorizações antes da 1.ª admissão de cada resposta: 100% – Entrada em funcionamento das respostas UCCI, ERPI, CD e SAD: 100% – Satisfação das famílias aos 3 meses: >80%	Cuidar; Saúde
OE2 Prestar cuidados seguros e centrados na pessoa, com satisfação crescente	– Satisfação das pessoas apoiadas e das famílias: ≥90% – Planos individuais elaborados em 30 dias: ≥90% – Não conformidades graves: 0	Cuidar; Saúde; Infância e Família
OE3 Dotar e desenvolver as equipas para os rácios legais e para o novo modelo de gestão	– Rácios legais cumpridos nas respostas abertas: 100% – Colaboradores com formação: >90% – Rotatividade em descida	Pessoas e Organização
OE4 Consolidar o modelo de gestão descentralizado	– Novas respostas integradas progressivamente no SGQ, com processos e indicadores definidos	Pessoas e Organização; Sustentabilidade e Inovação
OE5 Consolidar o Sistema de gestão (ISO 9001 e EQUASS) e melhorar com base em evidências	– Objetivos do sistema de gestão e do Plano cumpridos: ≥80% – Obrigações legais cumpridas no prazo: 100%	Pessoas e Organização; Sustentabilidade e Inovação
OE6 Garantir a sustentabilidade económico-financeira e a eficiência no uso dos recursos	– Desvio orçamental dos gastos: <5% – Vagas abertas com financiamento público contratualizado: 100%	Sustentabilidade e Inovação

OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESULTADO ESPERADO EM 2027 (INDICADOR E META)	PILAR DA ESTRATÉGIA 2030
OE7 Digitalizar os processos críticos e decidir com dados	– Atividades de compras e procurement e custos de manutenção com registo e monitorização operacionalizados na plataforma LUMEN – Incidentes graves de segurança da informação: 0	Sustentabilidade e Inovação
OE8 Reforçar o valor da Misericórdia para a comunidade	– Número de pessoas abrangidas pelas respostas e serviços da Instituição: manutenção ou crescimento face ao ano anterior – Volume de atendimentos e serviços prestados à comunidade, incluindo a atividade farmacêutica: crescimento face ao ano anterior – Iniciativas de promoção da saúde, educação, cultura e participação comunitária: ≥ 20 por ano – Grau de satisfação dos utentes e clientes: ≥ 85% – Novas parcerias e iniciativas de cooperação comunitária: ≥ 3 por ano	Saúde; Infância e Família; Cultura e Conhecimento
OE9 Conservar o património e modernizar as infraestruturas, executando o investimento de 2027 no prazo e no orçamento	– Linhas do investimento de 2027 com projeto aprovado e obra ou aquisição contratadas nos prazos previstos: 100% – Desvio do investimento executado face ao orçamento: <5% – Execução dos planos de manutenção preventiva: ≥ 95% – Inspeções e certificações obrigatórias dentro do prazo de validade: 100%	Cuidar; Infância e Família; Cultura e Conhecimento; Sustentabilidade e Inovação

2.3. Projetos Estruturantes de 2027

PROCESSO E UNIDADE	PROJETO ESTRUTURANTE	TIPOLOGIA (PLANEAMENTO DA MELHORIA)	PROCESSOS QUE INTERVÊM	PREVISÃO
Gestão	Abertura faseada das novas respostas sociais do Complexo, no Pavilhão Sul: ERPI (96 lugares), Centro de Dia (25 utentes) e SAD (40 utentes)	Alteração	Recursos Humanos; DAFP; Qualidade; Projetos, Serviços e Infraestruturas; Nutrição e Alimentação; Informática	Ao longo de 2027, resposta a resposta e sem data fixa: depende da autorização de funcionamento, dos acordos de cooperação, das equipas e das obras
	Entrada em funcionamento da Unidade de Cuidados Continuados Integrados de Longa Duração (33 camas), no Pavilhão Sul	Alteração	Recursos Humanos; DAFP; Qualidade; Projetos, Serviços e Infraestruturas	Previsão em 2027, sem data certa: depende da autorização, do contrato-programa e da equipa

PROCESSO E UNIDADE	PROJETO ESTRUTURANTE	TIPOLOGIA (PLANEAMENTO DA MELHORIA)	PROCESSOS QUE INTERVÊM	PREVISÃO
Recursos Humanos	Recrutamento, acolhimento e estabilização das equipas das novas respostas	Risco	DAFP; todas as respostas	Faseado, a acompanhar a abertura; condicionado à disponibilidade de profissionais
	Reestruturação dos turnos das respostas de 24 horas, com turnos de 12 horas sempre que possível	Alteração	Todas as respostas de 24 horas; Qualidade	Diagnóstico no 1.º semestre; piloto e extensão no 2.º semestre, com o acordo dos trabalhadores
DAFP	Informatização das compras e custo por resposta social (centros de custo)	Objetivo da qualidade	Informática; Qualidade	Ao longo de 2027
Creche · CRDL	Requalificação da Creche Rainha D. Leonor, adaptada às exigências legais	Alteração	Projetos, Serviços e Infraestruturas; DAFP; Qualidade	Projeto e contratação em 2027; obra calendarizada para reduzir o impacto nas crianças e nas famílias
Creche · CRSI	Requalificação do espaço exterior e do parque infantil, com piso seguro	Risco	Projetos, Serviços e Infraestruturas; DAFP	Projeto e contratação em 2027; obra a calendarizar fora do período de maior utilização
Creche e ERPI	Projeto intergeracional entre as creches, as ERPI e o CIMMB: leitura, música, artes e histórias de vida	Oportunidade	Creche; ERPI; Cultura; Qualidade	Ao longo de 2027
ERPI · DDS, NG e NSM	Programa de saúde cognitiva e física dos residentes: estimulação cognitiva, exercício com fisioterapeuta e alimentação proteica	Objetivo da qualidade	Nutrição e Alimentação; Recursos Humanos; Qualidade	Piloto no 1.º semestre; extensão às restantes unidades no 2.º semestre, conforme a contratação de profissionais
	Colaborador de referência para cada residente e combate ao idadismo	Objetivo da qualidade	Recursos Humanos; Qualidade	Piloto em 2027; extensão faseada
Cantina Social	Reforço da qualidade e humanização do acolhimento na Cantina Social	Objetivo da qualidade	Cantina Social	2027

PROCESSO E UNIDADE	PROJETO ESTRUTURANTE	TIPOLOGIA (PLANEAMENTO DA MELHORIA)	PROCESSOS QUE INTERVÊM	PREVISÃO
Farmácia	Laboratório de manipulados: conclusão da requalificação e produção do primeiro produto	Alteração	Projetos, Serviços e Infraestruturas; Qualidade	2027, conforme a conclusão da obra e a verificação da sala limpa
Cultura	Programa cultural anual: exposições, congresso, publicações e cursos	Oportunidade	Culto; Creche; ERPI	Ao longo de 2027
Culto	Igreja da Misericórdia: reparação do telhado e das paredes	Risco	Projetos, Serviços e Infraestruturas; Cultura	2027, depois de aprovado o projeto
	Igreja do Hospital (S. Marcos): telhado e capoto, paredes, limpeza e cúpula	Risco	Projetos, Serviços e Infraestruturas; Cultura	Projeto e contratação em 2027; obra a calendarizar
Nutrição e Alimentação	Assegurar a manutenção preventiva dos equipamentos e das instalações	Objetivo da qualidade	Projetos, Serviços e Infraestruturas; Qualidade	Elaborar planeamento de manutenção preventiva
Lavandaria	Implemetar uma lavandaria centralizada	Alteração	Projetos, Serviços e Infraestruturas; DAFP; Qualidade	Projeto aprovado Obra concluída Licenciamento Recursos humanos contratados
Qualidade	Promover e consolidar uma cultura de melhoria contínua	Objetivo da qualidade	Todos os processos	Conforme planeamento da melhoria
Projetos, Serviços e Infraestruturas	Reestruturação do parque de estacionamento	Alteração	Projetos, Serviços e Infraestruturas; DAFP; Qualidade	Projeto e contratação em 2027; obra a calendarizar
Informática	Evolução das plataformas digitais (Lumen, F3M e Healthi)	Oportunidade	Todos os processos	Ao longo de 2027

III. PLANEAMENTO OPERACIONAL: DEPARTAMENTOS, PROCESSOS, UNIDADES E RESPOSTAS SOCIAIS

Cada departamento, processo e unidade tem objetivos operacionais para 2027, com os indicadores, as metas e as iniciativas que os concretizam. Contribuem para os objetivos estratégicos de 2.2.

3.1. Recursos Humanos

O Departamento de Recursos Humanos gere as pessoas da Misericórdia, uma equipa de mais de 168 colaboradores: contratação e acolhimento, processamento de salários, formação, avaliação do desempenho, estágios e segurança, higiene e saúde no trabalho. Define, com os responsáveis das unidades, as competências necessárias e o plano anual de formação, e aplica o manual de funções, a legislação laboral e o acordo coletivo.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
02.1 Dotar todas as respostas do quadro de pessoal exigido pelos rácios legais	– Rácios legais cumpridos: 100% – Vagas críticas preenchidas no prazo: ≥90%	– Plano de recrutamento – Parcerias com escolas e universidades – Substituições planeadas	OE3
02.2 Reter e desenvolver as pessoas	– Rotatividade em descida face à linha de base de 2026 – Absentismo ≤8% – Colaboradores com formação >90%, com ≥30 horas por colaborador – Colaboradores com avaliação de desempenho concluída: ≥90%	– Plano de formação – Avaliação de desempenho – Programa de acolhimento e Convenção Anual de Colaboradores	OE3
02.3 Estruturar o Departamento de Recursos Humanos e proteger a saúde e a segurança no trabalho	– Acidentes de trabalho com baixa: abaixo da linha de base de 2026	– Avaliação de riscos profissionais e vigilância da saúde	OE3, OE4
02.4 Reestruturar os turnos das respostas que funcionam 24 horas por dia, adotando turnos de 12 horas sempre que possível, para um serviço mais eficiente e de maior qualidade	– Respostas de 24 horas com as escalas analisadas: 100% – Respostas com o novo modelo de turnos, onde viável e acordado: a fixar com o diagnóstico – Absentismo: ≤8% – Satisfação dos colaboradores com as escalas: em subida face à 1.ª medição	– Diagnosticar as escalas e as necessidades de cada resposta – Modelo de turnos conforme o Código do Trabalho e o CCT, com o acordo dos trabalhadores – Piloto numa resposta, avaliação e extensão às restantes	OE3, OE6

Evolução e Previsão do Quadro de Pessoal

No âmbito do planeamento estratégico e operacional para o biénio 2026-2027, a gestão do capital humano reflete o plano de expansão e o aumento da capacidade instalada da Misericórdia de Braga.
Em termos de evolução do quadro de pessoal, o ano de 2026 encerrou com um registo de 168 colaboradores ativos a 31 de outubro, mantendo-se alinhado com o número total previsto para o fecho desse exercício.
Para o ano de 2027, projeta-se um crescimento significativo para um total de 254 colaboradores.

Este incremento substancial no volume de recursos humanos deve-se, fundamentalmente, à abertura e entrada em funcionamento das novas unidades previstas no Pavilhão Sul, uma infraestrutura fulcral para suportar o aumento da atividade organizacional e garantir a excelência operacional das novas linhas de serviço, nesta nova estrutura teremos uma nova Estrutura Residencial para Pessoas Idosas com capacidade para mais de 90 utentes, uma Unidade de Cuidados Continuados com capacidades para mais de 30 utentes, um Centro de Dia e um Centro de Apoio Domiciliário.

3.2. Administrativo, Financeiro e Património

O Departamento Administrativo, Financeiro e Património assegura a gestão administrativa e financeira da Misericórdia: contabilidade, tesouraria, compras e fornecedores, faturação e cobrança, secretaria geral, admissões e gestão do património imobiliário, cujos rendimentos, a par dos da Farmácia, apoiam as respostas sociais e o culto. Elabora o orçamento e as contas, acompanha a execução por resposta e assegura as obrigações fiscais e contributivas.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
03.1 Dar à Mesa informação de gestão atempada, por resposta, para decidir com dados	– Mapa mensal de execução e custo por utente por resposta: 12 em 12 meses – Desvio orçamental dos gastos: <5% – Execução orçamental: ≤100%	– Mapa mensal de execução e custo por utente – Centros de custo por resposta – Contas aprovadas até 31 de março	OE6
03.2 Garantir compras com circuito, aprovação e rastreabilidade completos, em articulação com a Informática	– Requisições e encomendas registadas na plataforma: 100% – Compras aprovadas antes da encomenda: 100% – Fornecedores críticos qualificados: 100%	– Definir com a Informática o fluxo das compras na plataforma: requisição, aprovação, encomenda, receção e pagamento – Formar os utilizadores – Rever o procedimento de compras e a qualificação dos fornecedores	OE6, OE7
03.3 Gerir admissões, faturação e obrigações financeiras com critério e rastreabilidade	– Admissões com critério e registo completo: 100% – Dívidas de utentes com mais de 60 dias: <5% – Obrigações contabilísticas e fiscais cumpridas no prazo: 100%	– Critérios e registo das admissões – Faturação e cobrança – Obrigações fiscais no prazo	OE6

3.3. Creche

As duas creches da Misericórdia, com capacidade para 179 crianças dos 3 meses aos 3 anos, funcionam de segunda a sexta-feira, das 8h00 às 19h30, e acompanham o crescimento de cada criança num ambiente seguro, afetivo e estimulante, em articulação com as famílias. Têm acordo de cooperação com a Segurança Social e são gratuitas para as famílias, ao abrigo do programa Creche Feliz.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
10.1 Manter as duas creches com procura elevada, sustentada na qualidade percebida pelas famílias	– Ocupação das duas creches: ≥95% – Satisfação das famílias: ≥90%, com taxa de resposta ≥65%	– Divulgar a oferta e os critérios de admissão – Manter a lista de espera e acompanhar a satisfação das famílias	OE8
10.2 Garantir a segurança, a saúde e o bem-estar de todas as crianças	– Acidentes graves com crianças: 0 – Não conformidades graves de higiene e HACCP: 0 – Grupos e rácios de pessoal dentro dos limites legais: 100%	– Garantir rácios, higiene e segurança alimentar – Inspeção periódica dos espaços e dos recreios – Plano de emergência e simulacros	OE2
10.3 Assegurar um percurso educativo personalizado, em parceria com as famílias	– Crianças com plano de desenvolvimento individual elaborado, executado e avaliado: 100% – Processos individuais completos: 100% – ≥2 atividades anuais com participação das famílias – ≥4 atividades intergeracionais	– Plano de desenvolvimento individual de cada criança – Atividades com as famílias e intergeracionais – Formação contínua das equipas	OE2, OE8

3.3.1. Creche Rainha D. Leonor

Capacidade: 80 crianças, dos 3 meses aos 3 anos. Funciona desde 1998, na Rua de S. Geraldo, num imóvel classificado de interesse público, com berçário, salas para as crianças dos 1 aos 3 anos, refeitório e recreio com uma grande área de recreio e lazer de exploração e desenvolvimento sensório motor tendo ainda uma zona demarcada para o berçário com amortecedor de impacto e pérgula de sombra. As práticas socioeducativas promovem o bem-estar e o desenvolvimento integral, ajustadas às necessidades e capacidades de cada criança. Prevê-se a obra de adaptação das instalações a exigências legais.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
CRDL.1 Concluir a requalificação da Creche Rainha D. Leonor, adaptada às exigências legais, mantendo a resposta às crianças e às famílias	– Requalificação concluída no prazo previsto: sim – Crianças em frequência durante a obra: ≥90% da capacidade	– Projeto e contratação da obra em 2027 – Calendarizar a obra para reduzir o impacto nas crianças e nas famílias – Informar as famílias e a equipa em cada fase	OE9, OE2
CRDL.2 Reforçar o envolvimento das famílias e a excelência pedagógica	– Famílias presentes em ≥2 atividades por ano: ≥80% – Educadoras com formação anual: 100%	– Atividades com as famílias ao longo do ano – Formação contínua das equipas – Rever o projeto pedagógico com a participação das famílias	OE2

3.3.2. Creche Rainha Santa Isabel

Capacidade: 99 crianças, dos 3 meses aos 3 anos. É a creche mais antiga da Misericórdia, em atividade desde julho de 1985, na Rua Sá de Miranda. Tem três salas de berçário, duas salas dos 12 aos 24 meses e três salas dos 24 aos 36 meses, refeitório, cozinha, uma ampla área de recreio e lazer, com uma área demarcada para o berçário com pérgula de proteção para usufruir tanto nos dias quentes como nos dias mais frios. O espaço exterior é também um espaço educativo.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
CRSI.1 Manter o espaço exterior e os equipamentos seguros e conformes, a começar pelo piso do parque infantil	– Acidentes graves com crianças: 0 – Inspeções trimestrais dos recreios realizadas: 100% – Piso do parque infantil reparado ou substituído em 2027	– Reparar ou substituir o piso do parque infantil – Inspeção trimestral dos espaços exteriores – Plano de manutenção dos equipamentos	OE2, OE9
CRSI.2 Promover a cultura e o convívio intergeracional desde a infância	– Atividades intergeracionais com as ERPI e o CIMMB: ≥4 por ano – Crianças com atividade no CIMMB: ≥1 por ano	– Leitura, música, artes e histórias de vida com os residentes – Atividades do Serviço Educativo do CIMMB	OE8

3.4. Estrutura Residencial para Pessoas Idosas

A Misericórdia tem três estruturas residenciais para pessoas idosas, todas com acordo de cooperação com a Segurança Social. Garantem alojamento permanente, alimentação, cuidados de saúde, apoio na higiene pessoal e nas atividades de vida diária, tratamento de roupas e limpezas, ocupação e animação sociocultural, para promover o envelhecimento ativo e saudável, combater o isolamento e responder às necessidades e aos interesses de cada pessoa. As visitas são livres, de manhã (10h30 às 12h00) e à tarde (14h30 às 18h30).

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
11.1 Prevenir quedas, infeções, úlceras de pressão e erros de medicação nas ERPI	– Eventos adversos graves: 0 – Quedas e úlceras de pressão abaixo da linha de base de 2026 – Erros de medicação com dano: 0 – Desvios da cadeia de frio sem ação: 0	– Avaliar em cada residente o risco de queda, de úlcera e de medicação – Rever a medicação e a cadeia de frio dos medicamentos – Formar as equipas	OE2
11.2 Colocar cada pessoa residente no centro: planos individuais completos, com a sua participação e a da família	– Plano individual elaborado em 30 dias: ≥90% – Cumprimento dos planos: >70% – Participação da pessoa e da família evidenciada: ≥95% – Satisfação ≥90% – Taxa de resposta aos inquéritos ≥65%	– Elaborar e rever o plano individual com a pessoa e a família – Registar a participação da pessoa e da família – Inquéritos de satisfação	OE2

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
11.3 Manter equipas e ocupação estáveis nas ERPI, incluindo a abertura da ERPI do Complexo	– Ocupação das ERPI: ≥95% – Rácio de pessoal real/legal: 100% – Baixas substituídas em ≤3 dias – ERPI do Complexo com procedimentos aprovados antes da 1.ª admissão: 100%	– Plano de recrutamento e de substituições – Acolhimento e integração das equipas – Gestão da lista de espera e das admissões	OE1, OE3
11.4 Promover a participação e a qualidade de vida de cada residente, com um plano anual de animação	– Participação nas atividades de animação: ≥65% – Concretização do plano de animação: ≥50% – Planos de atividades de desenvolvimento pessoal elaborados: 100%	– Plano anual de animação consolidado em janeiro, ajustado a cada pessoa – Atividades intergeracionais, passeios e festividades – Avaliar a participação	OE2
11.5 Implementar o colaborador de referência e combater o idadismo	– Residentes com colaborador de referência atribuído: 100% – Colaboradores com formação em abordagem centrada na pessoa e combate ao idadismo: >90% – Atividades intergeracionais com as creches e o CIMMB: ≥4 por ano	– Definir o papel do colaborador de referência e atribuí-lo a cada residente – Formação das equipas: abordagem centrada na pessoa e combate ao idadismo – Atividades intergeracionais com as creches e o CIMMB	OE2, OE3

3.4.1. ERPI D. Diogo de Sousa

Capacidade: cerca de 25 utentes, em 11 quartos individuais, duplos e triplos, na Rua da Escola de Enfermagem. Tem terraços, jardim, salas de convívio e capela, e acessibilidade para a autonomia (elevador, corrimãos e piso antiderrapante). A idade média dos residentes e a prevalência de patologias associadas, muitas vezes com declínio cognitivo e dependência funcional, exigem respostas cada vez mais ajustadas.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
DDS.1 Responder ao aumento da idade média e da dependência com estimulação cognitiva e cuidados de saúde reforçados	– Residentes com avaliação cognitiva e funcional atualizada: ≥90% – Residentes com plano de estimulação cognitiva: ≥90%	– Avaliação cognitiva e funcional periódica – Programa de estimulação cognitiva, com o psicólogo – Articular com os serviços médicos e de enfermagem	OE2

3.4.2. ERPI Nevarte Gulbenkian

Capacidade: 39 utentes, 30 com acordo da Segurança Social. Os quartos e suites têm casa de banho privativa, e o edifício dispõe de terraços, jardins, salas de convívio, biblioteca, auditório e capela, com dois elevadores e circulação sem obstáculos. Acolhe pessoas idosas ou em risco de perda de independência ou de autonomia, em regime de residência permanente, com envolvente de espaços verdes e localização central.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
NG.1 Preservar a autonomia e a capacidade funcional dos residentes	– Residentes com avaliação funcional e plano de exercício: ≥90% – Residentes com alimentação proteica ajustada: ≥90%	– Programa de exercício físico, com fisioterapeuta – Alimentação proteica cuidada, com a Nutrição, para prevenir a sarcopenia – Avaliar a autonomia de cada residente	OE2

3.4.3. ERPI N.ª Sr.ª da Misericórdia

Capacidade: 30 utentes, em 14 quartos duplos e 5 individuais, com varanda. Situa-se no Largo de Santa Tecla, no mesmo edifício do Centro de Dia e do SAD, com terraços, jardim, salas de convívio e capela. Acolhe pessoas idosas de ambos os sexos, numa realidade cada vez mais envelhecida e com características de cuidados continuados, e valoriza as atividades socioculturais, o yoga, a relação com a família e a comunidade e o envelhecimento ativo.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
NSM.1 Articular a ERPI, o Centro de Dia e o SAD no mesmo edifício, para melhor qualidade de vida e melhor uso das equipas	– Atividades partilhadas entre a ERPI, o Centro de Dia e o SAD: ≥1 por mês – Reuniões trimestrais de articulação das equipas: 100%	– Plano de atividades partilhadas – Reuniões de articulação entre as equipas – Partilha planeada de recursos e de substituições	OE2, OE3

3.5. Serviço de Apoio Domiciliário

Capacidade: 14 utentes. O Serviço de Apoio Domiciliário presta cuidados individualizados e personalizados no domicílio, na freguesia de São Vítor, a pessoas em situação de dependência que não possam assegurar as suas necessidades básicas nem disponham de apoio familiar. Inclui higiene e conforto pessoal, higiene habitacional estritamente necessária, refeições adequadas às dietas prescritas, tratamento da roupa pessoal, animação e socialização, e apoio em deslocações e aquisições. Funciona de segunda a sexta-feira.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
12.1 Assegurar um apoio domiciliário contínuo e seguro, sem interrupções por falta de pessoal	– Visitas não realizadas por falta de pessoal: 0 – Ocorrências graves no domicílio comunicadas à equipa e à família em 24h: 100% – Refeições entregues dentro dos limites de temperatura: 100%	– Planear as visitas com substituições garantidas – Comunicar ocorrências graves em 24 horas – Controlar a temperatura das refeições transportadas	OE2

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
12.2 Alargar o SAD com vagas contratualizadas e serviços complementares	– Vagas abertas com acordo de cooperação: 100% – Registos completos das pessoas atendidas: ≥98% – Utentes com serviços complementares: a fixar com a linha de base	– Contratualizar vagas e serviços complementares – Completar os registos das pessoas atendidas	OE6, OE8

3.6. Centro de Dia

Capacidade: 25 utentes, com acordo de cooperação para 20. O Centro de Dia destina-se a pessoas idosas inseridas no seu meio sociofamiliar que estejam em risco de acelerar ou degradar o seu processo de envelhecimento. Funciona de segunda a sexta-feira, das 9h00 às 18h00, no Largo de Santa Tecla, no mesmo edifício da ERPI N.ª Sr.ª da Misericórdia, com jardim, capela, cozinha e lavandaria comuns. Assegura higiene, alimentação, transporte de casa para o centro e de regresso, ocupação e animação, e yoga.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
13.1 Manter a frequência do Centro de Dia no nível do acordo, com atividades ajustadas à funcionalidade de cada pessoa	– Frequência média: ≥90% da capacidade do acordo – Planos individuais com objetivos alcançados: ≥70% – Satisfação ≥90% – Participação nas atividades de animação: ≥65% – Concretização do plano de animação: ≥50%	– Plano individual ajustado à funcionalidade de cada pessoa – Plano anual de animação e atividades de convívio – Articulação com as famílias	OE8
13.2 Garantir transporte, refeições e acessos seguros no Centro de Dia	– Incidentes graves no transporte e nos acessos: 0 – Refeições e transportes dentro do horário: ≥95%	– Planear as rotas e os horários do transporte – Garantir acessos seguros – Cumprir o horário das refeições	OE2

3.7. Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social

O Serviço de Atendimento e Acompanhamento Social (SAAS/RSI) funciona em protocolo de cooperação com o Município de Braga e atende pessoas e famílias em situação de vulnerabilidade e exclusão social, incluindo beneficiários de RSI, e em situação de emergência social, com ação na freguesia de São Vicente. Informa, orienta e encaminha, acompanha o percurso de inserção (Acordo de Intervenção Social e Contrato de Inserção), dinamiza parcerias e mobiliza os recursos da comunidade, e atribui prestações eventuais em situação de emergência comprovada.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
14.1 Atender, acompanhar e orientar as pessoas e famílias. Minimização de situações de vulnerabilidade e exclusão social, com resposta atempada e seguimento até à autonomização	– Tempo médio de resposta ao pedido: ≤15 dias úteis – Casos com seguimento e fecho registado: ≥90% – Incidentes de proteção de dados: 0	– Atender e responder em 15 dias úteis – Registar o acompanhamento até ao fecho do caso – Proteger os dados pessoais	OE2
14.2 Realização de acções em parceria com a comunidade local, com vista à aquisição e/ou fortalecimento das competências das pessoas e famílias, promovendo a sua autonomia e as redes de suporte familiar e social	– Ações informativas para utentes ≥ 2 anuais	- Desenvolver ações informativas - Envolver os parceiros na dinamização das atividades	OE2
14.3 Garantir a satisfação das necessidades e expetativas dos utentes, famílias e de todas as partes envolvidas	– Preenchimento do Questionário de Satisfação no primeiro atendimento ≥ 90%	- Recolher sugestões dos utentes - Implementar sugestões de melhoria	OE2
14.4 Assegurar o registo sistemático dos atendimentos e acompanhamento social nas plataformas informáticas de gestão e apoio à intervenção social: Lumen, ASIP, PIS e Segurança Social Direta.	– Tempo médio para registo: diário	- Realização de pesquisa e registo diário nas plataformas	OE2
14.5 Assegurar a implementação, operacionalização e monitorização contínua do Sistema de Gestão da Qualidade nas práticas diárias de intervenção social, promovendo o cumprimento dos procedimentos e normas estabelecidos, a melhoria contínua dos serviços prestados e a avaliação da qualidade das respostas sociais.	– Tempo médio para registo: diário	O Gestor do Processo acompanha os indicadores e as iniciativas todos os trimestres, regista os resultados em Lumen	OE2
14.6 Garantir a continuidade do protocolo com o Município e um apoio integrado entre o SAAS/RSI e as Respostas Sociais da comunidade	– Protocolo em vigor, com renovação iniciada ≥6 meses antes do fim – Fluxo de encaminhamento SAAS/RSI–respostas sociais da comunidade implementado: sim – Satisfação dos parceiros: >75%	– Renovar o protocolo com o Município – Articular o SAAS/RSI e as respostas sociais da comunidade – Reunir com os parceiros	OE2
14.7 Garantir a avaliação dos resultados e do impacto da intervenção social	– Preenchimento mensal e trimestral de execução física e financeira da atividade – Elaboração mensal de mapas de atividade diária	- Reunir informação como periodicamente estabelecido	OE2

3.8. Cantina Social

A Cantina Social é uma resposta de apoio alimentar a pessoas e famílias em situação de carência económica, sinalizadas e avaliadas por Entidades Sinalizadoras competentes para o efeito. Em funcionamento desde setembro de 2011, na Rua Abade da Loureira, onde distribui diariamente refeições completas e equilibradas, de segunda a sábado, com 75 refeições diárias previstas (65 comparticipadas pelo ISS e 10 pela Misericórdia). Cumpre as obras de misericórdia «dar de comer a quem tem fome» e «dar de beber a quem tem sede».

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
15.1 Assegurar refeições seguras e dignas a todas as pessoas protocoladas	– Não conformidades graves de higiene: 0 – Taxa de utilização das refeições protocoladas: ≥80% – Registos de fornecimento de refeições e comunicação mensal à Segurança Social no prazo: 100%	– Cumprir o Plano de HACCP e as regras de higiene – Registar as refeições dispensadas – Comunicar mensalmente à Segurança Social	OE2
15.2 Tornar a Cantina Social sustentável e aberta à comunidade	– Custo por refeição dentro do valor do acordo – Donativos e mecenato angariados: a fixar com a linha de base	– Controlar o custo por refeição – Angariar donativos	OE6

3.9. Farmácia

A Farmácia da Misericórdia, instalada no edifício histórico do antigo Hospital de S. Marcos, no Largo Carlos Amarante, é herdeira da botica do hospital e uma das expressões mais duradouras do compromisso assistencial da Instituição. Presta aconselhamento farmacêutico, determinação de parâmetros bioquímicos, sistema personalizado de dispensa da medicação, administração de vacinas e injetáveis, entregas ao domicílio, preparação de manipulados, dermocosmética e recolha Valormed. Integra os Serviços Farmacêuticos e o Laboratório de Manipulados, e os seus rendimentos contribuem para a sustentabilidade financeira da Instituição.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
17.1 Assegurar a qualidade e a segurança do medicamento, do operador e do ambiente, através da implementação de uma sala limpa com ambiente controlado.	– Isolador com classificação classe 3, permite manipulação de citotóxicos e agentes patogénicos. – Rastreabilidade integral de todo o processo, por implementação de novo software de gestão e registo de medicamentos manipulados. – Equipamentos de pesagem verificados e calibrados: 100%.	– Concluir a requalificação do laboratório. – Aquisição de equipamentos de pesagem que permitam a calibração e a verificação por entidades legalmente habilitadas. – Aquisição de placa de aquecimento com controlo de temperatura. – Aquisição de ionizador.	OE5, OE6

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
17.2 Sustentar e promover o crescimento da rentabilidade da Farmácia, garantindo a sua sustentabilidade económica ao serviço da missão institucional.	– Resultado económico da Farmácia: cumprimento de pelo menos, 90% do orçamento definido. – Alargamento da prestação de serviços da Farmácia às novas ERPI e UCCI, assegurando o fornecimento de medicação, preparação individualizada da medicação (PIM), dispositivos médicos e outros serviços farmacêuticos. – Desenvolvimento da possibilidade de comercialização através de uma plataforma de venda online (e-commerce). – Promoção da literacia em saúde, envolvendo a comunidade e as diferentes respostas da SCMB.	– Monitorizar regularmente os indicadores de gestão e desempenho económico-financeiro da Farmácia – Reforçar a articulação com as diferentes respostas sociais da Misericórdia. – Avaliar e desenvolver uma plataforma de comércio eletrónico, criando novas oportunidades de acesso aos produtos e serviços da farmácia. – Dinamizar workshops, campanhas de sensibilização e ações de educação para a saúde, ajustadas às necessidades e caraterísticas da comunidade.	OE6

3.10. Cultura

A Cultura é uma das dimensões centrais da identidade da Misericórdia, guardiã de uma memória com mais de cinco séculos. O Centro Interpretativo das Memórias da Misericórdia de Braga (CIMMB), instalado desde 2015 no Palácio do Raio, notável exemplo do barroco joanino bracarense, divulga o património histórico, artístico e institucional, através da promoção de visitas de terça-feira a sábado, dinamização do serviço educativo e atividades inclusivas e intergeracionais para as escolas e a comunidade.

Fiel ao espírito das Obras de Misericórdia, o CIMMB assume a inclusão como parte essencial da sua missão e promove o acesso de todas as pessoas à cultura e ao património. Valoriza as atividades intergeracionais, aproveitando uma característica própria da Instituição: a convivência entre a infância e a idade sénior. Desenvolve também atividades adaptadas e parcerias com entidades especializadas, para chegar à comunidade mais fragilizada e a quem não pode deslocar-se ao espaço.

No domínio do património, a Instituição promove a investigação em torno do Arquivo Histórico e do acervo museológico, facilitando o acesso dos investigadores e contribuindo para o conhecimento da sua história. No plano editorial e científico, a Instituição publica o Boletim semestral e a Revista anual, e promove prémios de investigação.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
18.1 Cumprir um programa cultural e de conhecimento que cresça em participação	– Eventos culturais e formativos: ≥20 por ano – Participação da comunidade: em crescimento face à linha de base de 2026 – Eventos com financiamento: ≥20% – Atividades intergeracionais e inclusivas (≥ 1 atividade inclusiva ou intergeracional por mês) – Implementação do novo site do CIMMB (N.º de visitantes / visualizações)	– Programação cultural anual: exposições, congresso, publicações e cursos – Boletim e Revista – Candidaturas a apoios -Articulação com a animação sociocultural das respostas sociais da SCMB -Promover toda a atividade do CIMMB no novo site e redes sociais	OE8
18.2 Preservar e valorizar a memória e o espólio da Misericórdia	– Espólio e arquivo inventariados: +15% de registos inventariados face a 2026 – Visitantes do CIMMB: em crescimento face à linha de base de 2026	– Inventariar o espólio e o arquivo – Investigar e divulgar o património	OE8

3.10.1. Coro da Misericórdia

O Coro foi constituído em 2014, por iniciativa de colaboradores. Formado por Irmãos e colaboradores, em quatro tipos de voz, é uma valência cultural que contribui para um espírito coeso, solidário e de união, e divulga junto da comunidade o espírito e a obra da Misericórdia. A sua atividade orienta-se pelo calendário das cerimónias litúrgicas estatutariamente estabelecidas. Participa ainda noutros eventos da programação da Instituição, como a Semana Santa e o Natal.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
CORO.1 Divulgar o espírito e a obra da Misericórdia e reforçar a coesão institucional através do Coro	– Atuações no programa cultural e litúrgico anual: ≥6 – Irmãos e colaboradores no Coro: em crescimento face a 2026	– Calendário anual de atuações – Articular com o Culto e com a Cultura – Ensaios regulares	OE8

3.11. Culto

A Misericórdia, associação privada de fiéis, mantém o culto divino na Igreja da Misericórdia, na Igreja do Hospital de São Marcos, na Capela de São Bento e nas capelas das respostas sociais da terceira idade. Realiza as solenidades estatutárias com dignidade e de acordo com a tradição, com destaque para o Lausperene Quaresmal, as cerimónias da Semana Santa e as Cerimónias dos Fiéis Defuntos. Assegura a assistência espiritual às pessoas apoiadas, com respeito pela liberdade de consciência e de religião de cada pessoa, valoriza o património religioso e organístico, com visitas às igrejas e o acolhimento do Festival Internacional de Órgão, e gere a ala da Misericórdia no Cemitério de Monte d'Arcos.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
16.1 Conservar as igrejas e capelas e assegurar a liturgia, o acolhimento e a segurança dos espaços	– Necessidades de conservação identificadas com intervenção iniciada no ano: ≥ 50%. – Simulacro de emergência anual realizado: sim – Calendário comum de eventos litúrgicos e culturais aprovado: sim – Intervenções nas igrejas e na capela concluídas no prazo previsto: 100% – Valorização do património organístico: intervenções previstas realizadas – Igrejas e capelas: execução das medidas de autoproteção (segurança contra incêndio)	– Identificar necessidades de conservação e intervenção – Igreja da Misericórdia: cobertura e fachada – Igreja do Hospital (S. Marcos): reparação, limpeza e pintura da fachada – Simulacro anual e calendário comum de eventos litúrgicos e culturais - Definir e cumprir um plano de manutenção preventiva e afinação dos órgãos, articulado com o acolhimento do Festival Internacional de Órgão - Executar as medidas de autoproteção da Igreja da Misericórdia, da Igreja de São Marcos e da Capela de São Bento, ao abrigo do regime jurídico de segurança contra incêndio em edifícios: elaborar ou atualizar as medidas e submetê-las à ANEPC, organizar os registos de segurança, formar e sensibilizar colaboradores e voluntários e realizar os simulacros previstos.	OE8, OE9

3.12. Nutrição e Alimentação/Cozinha Central

O Serviço de Nutrição e Alimentação da Santa Casa da Misericórdia de Braga (SCMB) é o serviço responsável por garantir uma alimentação segura, equilibrada e adequada às necessidades de todos os utentes das respostas sociais da instituição. A sua atuação assenta na promoção da saúde e da qualidade de vida, no respeito pela dignidade, pelas preferências e pelas necessidades individuais de cada utente, desde a primeira infância (Berçário e Creche) até à população idosa (ERPI, Centro de Dia e Serviço de Apoio Domiciliário).

O serviço integra duas vertentes complementares. A vertente nutricional abrange o planeamento e a validação das ementas, a adequação das dietas às diferentes faixas etárias e condições clínicas (texturas modificadas, dietas terapêuticas, alergias e intolerâncias alimentares), a avaliação e o acompanhamento do estado nutricional dos utentes e a educação alimentar. A vertente operacional e de segurança alimentar abrange a Cozinha Central, que desde julho de 2026 concentra a produção, o transporte e a distribuição das refeições, bem como o controlo da qualidade e da segurança alimentar, com base no sistema HACCP e num sistema de gestão da qualidade orientado para a certificação pela norma ISO 9001.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
19.1 Garantir a conformidade higiossanitária em todas as etapas	–% de conformidade nas auditorias internas de higiene e HACCP ≥ 95% – N.º de não conformidades graves em inspeções externas – 0	– Calendário trimestral de auditorias internas às instalações e aos circuitos – Revisão anual do plano HACCP e dos programas de pré-requisitos – Plano de análises microbiológicas (alimentos, superfícies, água e manipuladores) – Verificação diária dos registos de temperaturas e de higienização	OE2
19.2 Assegurar a manutenção preventiva dos equipamentos e das instalações	– % de intervenções preventivas realizadas face ao plano anual – 100%	– Plano anual de manutenção preventiva (equipamentos de cozinha e frio, sistema de supressão de incêndio, viatura) – Registo e acompanhamento de avarias e tempos de resposta – Inventário e plano de renovação de equipamentos	OE8
19.3 Assegurar a manutenção preventiva dos equipamentos e das instalações	– % de utentes com dieta especial/alergia registada e identificada no circuito de produção e distribuição - 100% – N.º de incidentes alergénicos - 0	– Implementação do protocolo e do procedimento de gestão de alergias e intolerâncias – Mapa de dietas atualizado e comunicado às equipas das valências – Identificação de tabuleiros e refeições – Formação em alergénios e texturas modificadas	OE2
19.4 Monitorizar o estado nutricional dos utentes	– % de utentes de ERPI avaliados com instrumentos validados, pelo menos semestralmente – 100% – % de utentes de Centro de Dia e SAD avaliados pelo menos anualmente - ≥ 80%	– Rastreio nutricional sistemático com registo informático – Plano de intervenção individual para utentes em risco nutricional – Articulação com as equipas técnicas e de saúde	OE2
19.5 Promover a satisfação de utentes e famílias com a alimentação	– % de utentes/famílias satisfeitos ou muito satisfeitos ≥ 85% – N.º de reclamações por 1000 refeições ≤ 5	– Questionários de satisfação semestrais – Registo e tratamento de reclamações e sugestões, com prazo de resposta definido	OE2; OE9

3.13. Qualidade

O Departamento da Qualidade assegura e acompanha o sistema de gestão da Misericórdia, organizado por processos e baseado na NP EN ISO 9001, no âmbito institucional, e no referencial EQUASS Assurance, aplicado às respostas sociais certificadas (certificação renovada para 2025–2028), a par da legislação setorial e dos acordos de cooperação com a Segurança Social. Apoia a Mesa Administrativa e os Gestores de Processo na definição dos

objetivos e dos indicadores, no planeamento da melhoria, na identificação de riscos e oportunidades e na gestão das alterações.
Mantém a informação documentada na plataforma Lumen, coordena o programa trienal de auditorias internas, externas e de conformidade legal, trata as não conformidades, as sugestões e as reclamações, e acompanha a satisfação das pessoas apoiadas, das famílias, dos colaboradores e dos parceiros. Prepara a Revisão pela Gestão, cujas decisões orientam este Plano, e articula-o com o Relatório de Atividades e Contas.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
30.1 Consolidar o sistema de gestão certificado em 2026 (ISO 9001 e EQUASS) e integrar nele as novas respostas do Complexo	– Certificação ISO 9001 mantida na auditoria de acompanhamento, sem não conformidades maiores: 0 – Ações corretivas das não conformidades da auditoria de certificação concluídas no prazo: 100% – Fichas de processo aprovadas em Lumen, incluindo as das novas respostas: 100% – Novas respostas do Complexo (ERPI, Centro de Dia, SAD e UCCI) integradas no sistema antes da 1.ª admissão: 100% – Processos auditados no ciclo: 100% – Plano de transição para a edição de 2026 executado: sim	– Tratar as não conformidades da auditoria de certificação e verificar a eficácia das ações corretivas – Manter a certificação EQUASS – Integrar as novas respostas do Complexo no sistema (fichas de processo, procedimentos e planos individuais) antes da abertura de cada uma – Fazer o programa de auditorias internas, incluindo as novas respostas – Executar o plano de transição para a edição de 2026	OE5
30.2 Medir a satisfação e a qualidade percebida de forma comparável e usá-la no planeamento	– Taxa de resposta aos inquéritos: ≥65% – Questionários por resposta aprovados na Lumen até 31-07-2027: 100% – Relatório anual de satisfação por resposta integrado no Plano de Atividades: sim	– Inquéritos de satisfação por resposta – Relatório anual de satisfação – Aumentar a taxa de resposta	OE2, OE5
30.3 Transformar não conformidades e sugestões em melhoria eficaz	– Não conformidades com eficácia verificada: ≥80% – Documentos não controlados em uso: 0 – Cumprimento dos objetivos do sistema de gestão: ≥80%	– Registar e tratar as não conformidades e as sugestões – Verificar a eficácia das ações	OE5

3.14. Projetos, Serviços e Infraestruturas

O processo Projetos, Serviços e Infraestruturas tem cinco unidades: Obras, Manutenção e Infraestruturas; Projetos e Candidaturas; Eficiência e Transformação Energética; Serviços e Gestão Automóvel; e Comunicação e Marketing. Assegura a conservação, a segurança e a modernização dos edifícios e equipamentos da Misericórdia, a eficiência energética, a frota automóvel, a preparação de projetos e candidaturas a financiamento e a comunicação institucional, acompanha as obras do investimento de 2027 e dá apoio logístico às respostas sociais, ao Complexo e ao património.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
31.1 Assegurar a manutenção preventiva e corretiva dos edifícios, equipamentos e frota, garantindo condições de segurança, o cumprimento dos requisitos legais e a sua disponibilidade contínua para o funcionamento da organização.	– Cumprimento do plano de manutenção preventiva: ≥95% – Vistorias e certificações do novo edifício concluídas antes da abertura: 100% – Equipamentos críticos cadastrados, classificados e calibrados: 100%; frota com revisões em dia: 100% – Linhas do investimento de 2027 com obra contratada nos prazos previstos: 100%	– Concretizadas nos objetivos das unidades Obras, Manutenção e Infraestruturas e Serviços e Gestão Automóvel	OE1, OE6, OE9
31.2 Reduzir os custos energéticos da organização através de medidas de eficiência energética e assegurar financiamento externo para a requalificação do edificado e para os projetos estratégicos.	– Estudo energético concluído: sim – Custo de energia por utente: abaixo da linha de base de 2026 – Candidaturas submetidas: ≥1	– Concretizadas nos objetivos das unidades Projetos e Candidaturas e Eficiência e Transformação Energética	OE6

3.14.1. Obras, Manutenção e Infraestruturas

Assegura a manutenção preventiva e corretiva dos edifícios, das instalações e dos equipamentos em articulação com os responsáveis de departamento e direções técnicas, bem como as vistorias e as certificações. Acompanha as obras de requalificação e de conservação dos edifícios, segundo o plano de investimento de 2027.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
OBR.1 Garantir que edifícios, equipamentos e frota se mantêm seguros, conformes com a legislação aplicável e operacionais, através de um plano anual de manutenção preventiva que minimize avarias e interrupções de serviço.	– Plano de manutenção preventiva cumprido: ≥95% – Equipamentos críticos cadastrados e classificados: 100% – Pedidos de manutenção resolvidos no prazo definido: ≥90% – Vistorias e certificações dos edifícios em dia: 100%	– Cadastro dos equipamentos e plano de manutenção preventiva por edifício – Cadastro digital e registo dos pedidos de manutenção, com a Unidade de Informática – Inventário, classificação e calibração dos equipamentos de medição – Vistorias e certificações antes da abertura de cada resposta	OE9

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
OBR.2 Preparar a entrada em funcionamento do edifício requalificado e executar as obras prioritárias de 2027 no prazo, no orçamento e com segurança.	– Vistorias e certificações do edifício requalificado concluídas antes da 1.ª admissão: 100% – Equipamentos do edifício requalificado cadastrados e com plano de manutenção: 100% – Linhas do investimento de 2027 com obra contratada nos prazos previstos: 100% – Desvio do investimento executado face ao orçamento: <5%	– Receção do edifício requalificado: vistorias, certificações, garantias e manuais dos equipamentos – Integração dos equipamentos do edifício no cadastro e no plano de manutenção preventiva – Acompanhar as obras do estacionamento, da lavandaria e das igrejas – Calendário e orçamento por obra, com acompanhamento mensal	OE1, OE9

3.14.2. Projetos e Candidaturas

Prepara os projetos e as candidaturas a financiamento, com o plano de trabalho, os responsáveis, o calendário e os requisitos documentais de cada uma, acompanha os projetos de obras e contribui para a taxa de aprovação das candidaturas.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
PRJ.1 Preparar e acompanhar os projetos e as candidaturas a financiamento	– Candidaturas submetidas: ≥1 – Projetos de obra com projeto aprovado e contratação aberta nos prazos previstos: 100% – Relatórios e pedidos de pagamento aos financiadores entregues no prazo: 100%	– Mapa das oportunidades de financiamento (PRR, PARES e outras) e do mecenato – Candidaturas, com plano de trabalho, responsáveis, calendário e requisitos documentais – Acompanhar os projetos de obras: projeto de execução, licenciamento e contratação – Prestação de contas e arquivo dos projetos financiados	OE6, OE9

3.14.3. Eficiência e Transformação Energética

Define e acompanha a estratégia de eficiência e transformação energética: o estudo dos consumos dos edifícios, as medidas de redução do consumo e do custo da energia e as candidaturas a financiamento para as concretizar.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
EEN.1 Reduzir o consumo e o custo da energia por utente	– Estudo energético concluído: sim – Custo de energia por utente: abaixo da linha de base de 2026 – Medidas de eficiência com candidatura a financiamento: ≥1	– Estudo energético dos principais edifícios – Plano de medidas de eficiência e de transformação energética – Candidaturas a financiamento para as medidas – Acompanhamento mensal dos consumos por edifício e por utente	OE6, OE9

3.14.4. Serviços e Gestão Automóvel

Gere toda a frota automóvel, os seguros, as inspeções e as manutenções preventivas e corretivas, com relatórios de controlo e indicadores de desempenho.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
SGA.1 Assegurar que a frota automóvel se mantém em condições de segurança, cumpre os requisitos legais e está disponível para garantir a continuidade dos serviços.	– Viaturas com manutenção preventiva e inspeção em dia: 100% – Seguros válidos: 100% – Viaturas disponíveis para o serviço: ≥95% – Custo de manutenção e de combustível por viatura dentro do orçamento (± 5%)	– Plano de manutenção preventiva da frota – Calendário de inspeções e de seguros, com registo por viatura – Relatórios de controlo e indicadores de desempenho da frota – Planeamento dos transportes de todos os serviços	OE9

3.14.5. Comunicação e Marketing

A Comunicação e Marketing assegura a comunicação interna e externa (site, redes sociais, newsletter, comunicados e imprensa) e consolida a identidade «Misericórdia de Braga: Cuidar com Humanidade», lançada em outubro de 2026 com o novo site, as redes sociais e o vídeo institucional. Em 2027 aplica-a em todos os suportes e canais,

segundo o Plano de Comunicação 2027, validado pela Mesa Administrativa. É uma das cinco unidades do processo "Projetos, Serviços e Infraestruturas" e integra o Departamento de Comunicação, Marketing e Informática.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
CM.1 Consolidar a nova identidade da Misericórdia de Braga, aplicando-a de forma integral e coerente em todos os suportes e junto de todos os colaboradores.	– Suportes com a nova identidade aplicada: 100% até dezembro – Valências com sessão de apresentação da identidade realizada: 100% até março – Colaboradores que recolhem imagem formados em proteção de dados e imagem: ≥80%	– Inventário e plano de substituição dos suportes, por Unidade e por prioridade – Modelos digitais e papelaria na nova imagem – Sinalética, fardamento e identificação, por fases e conforme o custo – Sessões de apresentação nas Unidades e rede de pontos focais – Verificação de conformidade da identidade em julho e dezembro	OE1, OE8
CM.2 Dar regularidade e qualidade aos canais de comunicação (site, redes sociais e newsletters) e reforçar a sua utilidade como canais de serviço.	– Publicações do calendário editorial cumpridas: 100% – Seguidores nas redes sociais: +50% face a dezembro de 2026 – Visitas ao site: +30% face ao último trimestre de 2026 – Newsletters publicadas: 4 internas e 3 externas – Processos executáveis através do site, a fixar com a linha de base	– Calendário editorial anual, revisto todos os trimestres – Rubricas regulares («Rostos da Misericórdia», «Um dia em…», «Desde 1513», «Qualidade que vê» e «Qualidade em números») – Atualização regular do site e novos serviços online – Newsletter interna e externa	OE7, OE8
CM.2 Aproximar a Misericórdia da comunidade, dos parceiros e da comunicação social, e medir a notoriedade da nova identidade.	– Notícias na comunicação social: pelo menos 1 por trimestre – Inquérito de reconhecimento da nova identidade realizado em novembro: sim – Satisfação dos parceiros: >75%	– Kit de imprensa, atualizado semestralmente – Comunicação dos momentos públicos: Semana Santa, datas das valências, portas abertas e património – Comunicação da abertura das novas respostas – Inquérito de perceção, com resultados no relatório anual	OE8

3.15. Informática

A Informática assegura os sistemas de informação, as redes, a segurança da informação e a proteção de dados da Misericórdia, e apoia a digitalização dos processos e a evolução das plataformas em uso (Lumen, F3M e Healthi). Integra o Departamento de Comunicação, Marketing e Informática.

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR E META PARA 2027	INICIATIVAS	CONTRIBUI PARA
32.1 Evoluir as plataformas LUMEN, F3M (Healthi e eSocial), FIT, Sioslife, Elis, Shelly com as funcionalidades prioritárias e assegurar a sua adoção	– Funcionalidades prioritárias entregues no prazo: ≥80% – Utilizadores formados: ≥90% – Processos críticos digitalizados (compras, admissões, manutenção e registos clínicos): 4 em 4	– Concluir a informatização das compras – Evoluir as funcionalidades das plataformas – Escritório informático – Formar os utilizadores	OE7
32.2 Proteger a informação e garantir a continuidade dos sistemas	– Incidentes graves de segurança: 0 – Vulnerabilidades críticas por corrigir: 0 – Testes de recuperação realizados: 2 por ano – Indisponibilidade da rede nas respostas: ≤4 horas por mês	– Cópias de segurança e testes de recuperação – Gestão de vulnerabilidades – Proteção de dados	OE7
32.3 Dar à gestão indicadores integrados e atualizados	– Plano Estratégico de Sistemas de Informação aprovado: sim – Indicadores dos processos alimentados automaticamente: a fixar com a linha de base	– Plano de sistemas de informação – Indicadores integrados	OE7

IV. ORÇAMENTO

4.1. Exploração

O resultado líquido previsional para 2027 é negativo em 189.966,02 euros, sendo o total dos rendimentos de 13.060.401,86 euros e o total dos gastos de 13.250.367,88 euros.

Concluída a requalificação do edifício António Maria Santos da Cunha em 2026, perspetiva-se que este estabelecimento entre em funcionamento no início de 2027, o que possibilita à Misericórdia responder com inovação e qualidade aos desafios da longevidade e saúde, em cooperação com o Estado:

- Estrutura Residencial para Pessoas Idosas: 94 utentes.
- Centro de Dia: 25 utentes.
- Serviço de Apoio Domiciliário: 40 utentes.
- Unidade de Cuidados Continuados, Unidade de Longa Duração e Manutenção: 33 camas.

O Piso 1 do edifício continuará a ser utilizado pelo Hospital Lusíadas.

Os gastos com pessoal ascendem a 6,3 milhões de euros e constituem a rubrica mais preponderante dos gastos (48%).

O custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas representam 21% dos gastos previstos e ascendem a 2,7 milhões de euros, reportam à Farmácia Social.

Os fornecimentos e serviços externos prevê-se que ascendam a 2,9 milhões de euros. A instalação e entrada em funcionamento das respostas sociais impõem a realização de diversas despesas que impactam as suas rubricas.

Os subcontratos relativos à aquisição de refeições, ascendem a 1,4 milhões de euros, os trabalhos especializados prevêem-se que sejam de 373 mil euros e a conservação e reparação de edifícios e equipamentos será de 192 mil euros.

Estão previstos gastos com eletricidade no valor de 224 mil euros e com vigilância e segurança, no valor de 89 mil euros.

O Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos, expurgando os ganhos decorrentes dos subsídios ao investimento, prevê-se que seja positivo em 588 mil euros.

4.2. Investimento

Prevê-se que o investimento a realizar em 2027 seja de 3.322.896.15 euros:

- 1,3 Milhões euros relacionados construção de lavandaria central (1 milhão de euros) e respetivo equipamento (283 mil euros).
- 194 Mil euros em obras no estacionamento e em zona de circulação exterior do Complexo.
- 329 Mil euros em obra de requalificação da Creche Rainha D. Leonor, para adaptação a exigências legais;
- 563 mil euros na Igreja do Hospital de S. Marcos: manutenção de telhado, cúpula e paredes, incluindo a instalação de capoto;
- 308 Mil euros em equipamento para o Edifício António Maria Santos da Cunha;
- 246 mil euros no prédio da rua Abade da Loureira;
- 181 Mil euros na Igreja da Misericórdia, em telhado, paredes e rufos;
- 148 Mil euros no Edifício António Maria Santos da Cunha, nomeadamente na Capela, brasão da Misericórdia em Cerâmica;
- 27 mil euros no Pórtico do Edifício D. Diogo de Sousa, para adaptação de instalação para serviços de informática.

Em 2027 está previsto o investimento na lavandaria central em espaço próximo ao Edifício António Maria Santos da Cunha, cujo espaço anteriormente alocado foi incorporado na cozinha central sita no piso 0, para que esta tenha dimensão e capacidade técnica adequada aos novos desafios.

4.3. Financiamento

O investimento para 2027 no valor global de 3,3 milhões de euros, prevê-se que seja financiado pelo Fundo Rainha D. Leonor, apoio concedido pela Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, em 40 mil euros, proporcional à execução física de 2027 da empreitada na Igreja da Misericórdia e o remanescente por fundos próprios.

Prevê-se que o serviço da dívida em 2027 seja de 793 mil euros, dos quais 593 respeita a reembolso de capital e 200 são juros, e que o financiamento bancário no final do período seja de 6,2 milhões de euros.

As demonstrações financeiras previsionais consideram o impacto dos subsídios não reembolsáveis, destacando-se os aprovados pelo PRR Plano de Resolução e resiliência:

PROJETO PRR PLANO DE RESOLUÇÃO E RESILIÊNCIA	DESCRIÇÃO	MONTANTE APROVADO
PRR-RE-C03-i01-02-00381	Empreitada EAMSC Fase 3 – Estrutura Residencial para Pessoas Idosas, Centro de Dias e Serviço de Apoio Domiciliário	4.463.870,55
PRR-RE-C03-i01-16-000376	Equipamentos móveis EAMSC Estrutura Residencial para Pessoas Idosas e Centro de Dia	424.052,00
PRR-RE-C01-i02-32315	Empreitada e Equipamentos móveis Fase 4 – UCCI ULDM Unidade de Cuidados Continuados, Unidade de Longa Duração e Manutenção	1.386.000,00
PRR-RE-C03-i01-12-000582	Viatura, Mobilidade Verde	40.000,00
PRR-RE-C03-i01-14-000191	Viatura, Mobilidade Verde	25.000,00
PRR-RE-C03-i01-15-000157	Empreitada Estrutura Residencial para Pessoa Idosas Nevarte Gulbenkian	334.113,00
PRR-RE-C03-i01-19-000038	Equipamentos móveis Estrutura Residencial para Pessoa Idosas Nevarte Gulbenkian	167.037,00
Fundo Rainha D. Leonor (Santa Casa da Misericórdia de Lisboa)	Empreitada Igreja da Misericórdia	56.527,34
	Total …	**6.896.604,89**

V. AGRADECIMENTOS

A Mesa Administrativa manifesta a sua satisfação por verificar que o trabalho continua a merecer o empenho de muitas pessoas, agradece e felicita a todos quantos têm contribuído, dentro das suas competências e responsabilidades, para o crescimento e desenvolvimento harmonioso de toda a atividade. Este agradecimento é extensivo a todos aqueles que sempre foram solicitados para servir esta Instituição de tão nobres e seculares tradições, e nunca deixaram de marcar presença.

A Mesa Administrativa agradece a Sua Excelentíssima Reverendíssima o Senhor Arcebispo Primaz, a todos os membros dos Órgãos Sociais, aos colaboradores e a todos os anónimos, o carinho, a amizade, a disponibilidade e o empenho que dedicam à Santa Casa da Misericórdia. Uma palavra de reconhecimento à Direção do Centro Distrital de Braga do Instituto da Segurança Social, à Unidade Local de Saúde de Braga, à Câmara Municipal de Braga, ao Turismo Porto e Norte de Portugal, à Universidade do Minho e às outras instituições com quem a Santa Casa tem trabalhado em rede ou com protocolos, a Academia Portuguesa de Histéria e a Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra – Associação Sino-Lusófona.

A Mesa Administrativa manifesta o apreço e estímulo a todos os colaboradores que, com eficiência e dedicação, contribuem para alcançar os objetivos e cumprir a Missão, dentro do espírito das catorze Obras de Misericórdia.

Braga, 5 de Novembro de 2026.
A Mesa Administrativa,

ANEXO I. CONTA DE EXPLORAÇÃO PREVISIONAL POR NATUREZAS, ANO 2027

Unidade Monetária: Euros

RENDIMENTOS E GASTOS	ORÇAMENTO	
	Orça. 2027	Orça. 2026
Vendas e serviços prestados	11 239 584,53	6 649 982,01
Subsídios, doações e legados à exploração	193 710,88	194 875,12
Custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas	(2 720 000,00)	(2 397 500,00)
Fornecimentos e serviços externos	(2 893 396,91)	(1 371 574,40)
Gastos com o pessoal	(6 303 473,40)	(3 557 291,83)
Outros rendimentos e ganhos	1 627 106,45	1 803 752,20
Outros gastos e perdas	(59 702,19)	(54 192,95)
Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos	1 083 829,36	1 268 050,15
Gastos/reversões de depreciação e de amortização	(1 073 456,82)	(703 039,67)
Resultado operacional (antes de gastos de financiamento e impostos)	10 372,54	565 010,48
Juros e gastos similares suportados	(200 338,56)	(192 040,92)
Resultados antes de impostos	(189 966,02)	372 969,56
Resultado líquido do período	**(189 966,02)**	**372 969,56**

ANEXO II. ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS, ANO 2027

Unidade Monetária: Euros

DESIGNAÇÃO	Notas	Auto-financiamento	Fundo Rainha D. Leonor	Total
Ativos fixos tangíveis		3 282 822,56	40 073,59	3 322 896,15
Total de investimentos		3 282 822,56	40 073,59	3 322 896,15